

УДК 005.334:657.5 363

Г. Є. Павлова,

д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>

А. Ю. Сірко,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3791-9435>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.71

ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

H. Pavlova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and Finance,

Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

A. Sirko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking

and Insurance, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

IMPLEMENTATION OF AN ANTI-CRISIS MECHANISM IN THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

Незважаючи на значущість антикризового управління, у реальній господарській діяльності спостерігається брак повноцінно сформованих антикризових механізмів, що охоплювали б систему раннього виявлення загроз, всебічну оцінку фінансового стану, оперативне реагування на ризики та ухвалення гнучких управлінських рішень.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення прикладних підходів до створення й впровадження дієвого механізму антикризового управління аграрним підприємством, який забезпечуватиме його стабільність і здатність адаптуватися до умов економічної непередбачуваності.

Установлено, що антикризовий механізм аграрного підприємства являє собою системний комплекс управлінських інструментів, організаційних заходів, фінансово-економічних дій та інформаційно-аналітичних процедур, спрямованих на: своєчасне виявлення ознак кризових процесів; визначення рівня загроз для виробничого, фінансового та ресурсного потенціалу; формування адекватної реакції на негативні зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі; зниження можливих втрат і стабілізацію функціонування; відновлення результативності виробничих та управлінських процесів.

Показано, що антикризовий механізм аграрного підприємства являє собою багаторівневу систему, до складу якої входять організаційні, інформаційно-аналітичні та функціональні компоненти, орієнтовані на своєчасне реагування на кризові явища та підтримання стабільного розвитку. Результативність цього механізму залежить від якості моніторингу й діагностики, оперативності управлінських дій, узгодженості роботи структурних підрозділів, професійної підготовки управлінського персоналу та здатності підприємства гнучко адаптуватися до умов невизначеності.

З'ясовано, що сучасні аграрні підприємства працюють у середовищі високих ризиків та різнопланової економічної непередбачуваності, що спричинена нестабільністю ринкової ситуації, ціновими коливаннями на ресурси, змінами у державному регулюванні, кліматичними загрозами та проблемами логістики. У таких умовах особливої актуальності набуває розроблення й реалізація дієвого антикризового механізму, здатного гарантувати стійке функціонування, адаптацію до змін та підтримання конкурентних позицій аграрних підприємств.

Despite the importance of crisis management, there is a lack of fully developed crisis management mechanisms in real economic activity that would cover early threat detection, comprehensive assessment of financial condition, rapid response to risks, and flexible management decisions.

The purpose of the article is to provide a theoretical justification and develop applied approaches to the creation and implementation of an effective mechanism for crisis management in agricultural enterprises, which will ensure their stability and ability to adapt to conditions of economic unpredictability.

It has been established that the anti-crisis mechanism of an agricultural enterprise is a systematic complex of management tools, organizational measures, financial and economic actions, and information and analytical procedures aimed at: timely detection of signs of crisis processes; determining the level of threats to production, financial, and resource potential; forming an adequate response to negative changes in the internal and external environment; reducing possible losses and stabilizing operations; restoring the effectiveness of production and management processes.

It has been shown that the anti-crisis mechanism of an agricultural enterprise is a multi-level system comprising organizational, informational, analytical, and functional components aimed at responding to crises in a timely manner and maintaining stable development. The effectiveness of this mechanism depends on the quality of monitoring and diagnostics, the efficiency of management actions, the coordination of structural units, the professional training of management personnel, and the enterprise's ability to adapt flexibly to conditions of uncertainty.

It has been established that modern agricultural enterprises operate in an environment of high risks and diverse economic unpredictability caused by market instability, price fluctuations for resources, changes in government regulation, climate threats, and logistics problems. In such conditions, the development and implementation of an effective anti-crisis mechanism capable of ensuring sustainable functioning, adaptation to changes, and maintaining the competitive positions of agricultural enterprises becomes particularly relevant.

Ключові слова: впровадження, антикризовий механізм, управління, аграрне підприємство, економічна невизначеність.

Key words: implementation, anti-crisis mechanism, management, agricultural enterprise, economic uncertainty.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні аграрні підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності, що зумовлено економічною нестабільністю, ціновими коливаннями на аграрних ринках, кліматичними ризиками, змінами державної підтримки та військово-політичними чинниками. У таких умовах критично важливо формувати ефективний антикризовий механізм, який дасть змогу забезпечити стійкість виробництва, зберегти фінансові ресурси та адаптувати господарську діяльність до непередбачуваних зовнішніх викликів.

Попри важливість антикризового управління, на практиці спостерігається недостатній рівень впровадження комплексних антикризових механізмів, які б включали систему раннього попередження, діагностику фінансового стану, оперативне управління ризиками та прийняття адаптивних управлінських рішень. Відсутність методичних рекомендацій щодо побудови таких механізмів саме для аграрної сфери створює наукову та практичну прогалину.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковою базою для формування антикризових заходів та побудови системи раннього попередження і реагування на кризові ситуації на підприємствах слугують праці провідних економістів, серед яких А. Мазаракі, М. Дем'яненко, А. О. Лігоненко, О. Собкевич, Я. Гринчишин, І. Брижань, П. А. Стецюк та інші дослідники. У цих роботах зосереджено увагу переважно на теоретико-методологічних основах

антикризового менеджменту або на аналізі практичних проблем окремих сфер економіки.

Разом із тим, антикризове управління аграрними підприємствами залишається недостатньо опрацьованим напрямом, попри те, що саме ця категорія господарюючих суб'єктів функціонує в умовах підвищеної економічної нестабільності, ускладненої впливом природно-кліматичних чинників. У зв'язку з цим особливо актуальними є дослідження, спрямовані на вдосконалення превентивних та оперативних механізмів антикризового менеджменту в аграрному секторі, а також на адаптацію існуючих моделей і методик управління кризовими процесами до особливостей вітчизняних реалій.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значний науковий доробок у сфері антикризового управління, низка важливих аспектів, що стосуються діяльності аграрних підприємств, залишається недостатньо дослідженою. Передусім це стосується розроблення цілісного, адаптивного та практично орієнтованого антикризового механізму, який би враховував специфіку функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах багатовекторних ризиків — економічних, виробничих, природно-кліматичних, логістичних та інституційних.

Недостатньо опрацьованими залишаються питання побудови ефективною системи ранньої діагностики кризових явищ, яка здатна забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Також потребують по-

дальших досліджень методики оцінювання фінансової стійкості та ризикового профілю аграрних підприємств з урахуванням високої волатильності ринку та сезонності виробництва.

Отже, не вирішеними залишаються питання комплексного формування, адаптації та практичної реалізації антикризового механізму управління аграрним підприємством, який би забезпечував його стійкість, конкурентоспроможність та здатність до відновлення в умовах економічної нестабільності.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних підходів до формування й упровадження ефективного антикризового механізму управління аграрним підприємством, здатного забезпечити його стійкість та адаптивність в умовах економічної невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз сучасних наукових напрацювань щодо сутності механізму антикризового управління свідчить про наявність різних підходів до його трактування. Зокрема, Гросул В. А., Желякова О. В. підкреслюють, що механізм антикризового управління формується як взаємопов'язаний комплекс скоординованих дій та заходів антикризової програми, який визначає послідовність роботи щодо запобігання, усунення кризових процесів та мінімізації їх негативних наслідків у діяльності суб'єктів господарювання [2].

Михайлова Є. В., Михайлов С. В. розглядають формування стратегій антикризового управління як систему взаємодіючих та таких, що доповнюють один одного елементів, цілісна робота яких сприяє своєчасному виявленню кризи, запобіганню її розвитку та подоланню проявів, що виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [7].

На думку Коваль З., антикризове управління у контексті забезпечення економічної безпеки передбачає інтеграцію організаційних та економічних заходів, які реалізуються у вигляді методів, інструментів та важелів. Ці елементи, функціонуючи в межах правового поля, спрямовані на прогнозування, попередження, зменшення або усунення потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз для підприємства [8].

Спираючись на наведені наукові позиції та проаналізувавши суміжні поняття, доцільно запропонувати власне узагальнене визначення.

Механізм антикризового управління можна охарактеризувати як комплексну систему цілеспрямованого впливу на економічну діяльність підприємства, що базується на узгодженому функціонуванні взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів. Така система забезпечує можливість прогнозувати, запобігати та долати кризові явища, а також зменшувати ймовірність їх виникнення в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Антикризове управління спрямоване на стабілізацію функціонування підприємства та має забезпечувати його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, у тому числі на фактори, що негативно впливають на ринкову позицію та фінансову стійкість. Важливо, щоб антикризові заходи не обмежувалися лише фінансовою сферою, а охоплювали всі ресурси підприємства — матеріальні, людські, виробничі та фінансові. Тому антикризове управління повинне носити системний характер, забезпечуючи узгодженість і результативність усіх напрямів діяльності. Під впливом таких заходів організація має бути здатною швидко відновлювати рівновагу після порушень.

Антикризовий механізм аграрного підприємства — це комплекс взаємопов'язаних управлінських інструментів, організаційних рішень, фінансово-економічних заходів та інформаційно-аналітичних процедур, що забезпечують: своєчасне виявлення кризових тенденцій; оцінку рівня загроз для виробничого, фінансового та ресурсного потенціалу; формування реакції на негативні зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища; мінімізацію втрат й стабілізацію діяльності; відновлення ефективності процесів виробництва та управління.

Сутність механізму полягає в його здатності забезпечити перехід від пасивної реакції до активного та випереджального управління. В аграрній сфері така властивість є критично необхідною з огляду на сезонність, високий рівень ризиків та залежність результатів виробництва від факторів, які підприємство не може контролювати.

Ефективність реакції на кризові явища визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей і підтримувати результативність своєї діяльності на належному рівні. Отже, уміння організації адаптуватися та діяти в умовах криз забезпечує її життєздатність і стійкість у мінливому зовнішньому середовищі.

За таких умов кризових явищ можна уникнути, оскільки завчасне виявлення загроз дає змогу розв'язати проблеми ще до того, як вони переростуть у масштабні дисфункції, здатні порушити ринкову та фінансову стійкість підприємства і

знизити результативність його діяльності. Водночас процес ранньої діагностики кризових проявів на підприємстві є досить складним.

Як і будь-який вид управлінської діяльності, антикризове управління включає комплекс загальних та спеціалізованих функцій. До загальних відносять планування, організацію, мотивацію та контроль, які забезпечують реалізацію управлінського циклу. Специфічні функції визначаються особливостями об'єкта антикризового впливу та умовами здійснення відповідних процедур.

Побудова системи антикризового управління спирається не лише на загальні закономірності управління, але й на специфічні характеристики, пов'язані зі здійсненням антикризових заходів та процедур [4].

Незважаючи на різноманіття підходів, методів та інструментів, кінцевою метою антикризового управління є захист підприємства, галузі або зацікавлених сторін від негативних впливів та мінімізація можливих втрат, що можуть виникнути внаслідок кризи [3].

Антикризовий механізм виконує дві ключові функції: превентивну — мінімізація ймовірності виникнення кризових явищ через моніторинг та прогнозування, реактивну — оперативне реагування на кризові ситуації та їх подолання. Таким чином, антикризовий механізм — це динамічна система, здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати комплекс ефективних управлінських рішень та забезпечувати стійкість підприємства.

У межах реактивного антикризового управління дії керівництва спрямовані переважно на подолання вже наявних наслідків кризових процесів, а також на визначення заходів, що дадуть змогу вивести підприємство зі стану дестабілізації. У центрі уваги перебувають інструменти фінансового відновлення, підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства. Такі заходи мають тактичний характер і часто включають використання контролінгу, аутсорсингу, бенчмаркінгу, даунсайзингу, аудиту бізнес-процесів та інших методів [6].

Виконання завдань у межах реактивного підходу є багатокритеріальним процесом, що передбачає ухвалення рішень в умовах дефіциту часу та обмеженості ресурсів, високого ризику та значної відповідальності менеджера. У подібних ситуаціях можливі помилки у трактуванні проблеми, що може призвести до неадекватних або недостатньо обґрунтованих управлінських рішень.

Реалізація антикризових рішень часто не вписується у стандартні управлінські алгоритми, оскільки потребує узгодженої взаємодії різних підрозділів і служб підприємства. Ефек-

тивність реагування у межах реактивного контролю значною мірою залежить від рівня координації дій, що забезпечує своєчасність управлінських рішень, мінімізацію втрат та оперативне виведення підприємства з кризового стану.

Антикризовий механізм аграрного підприємства — це багаторівнева система, яка включає організаційні, інформаційно-аналітичні та функціональні елементи, спрямовані на своєчасне реагування на кризові ситуації та забезпечення стійкого розвитку. Його ефективність визначається: якістю моніторингу та діагностики, швидкістю реагування, узгодженістю дій підрозділів, компетентністю управлінського персоналу, здатністю підприємства адаптуватися до умов невизначеності [8].

За умов нестабільності економічного середовища саме комплексний і системний антикризовий механізм забезпечує аграрному підприємству можливість зберегти фінансову стійкість, відновити ефективність і сформувати основу для довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У процесі дослідження встановлено, що сучасні аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищених ризиків та багатовекторної економічної невизначеності, що зумовлено нестабільністю ринкової кон'юнктури, коливанням цін на ресурси, змінами державної політики, кліматичними ризиками та логістичними обмеженнями. За таких умов вагомим значення набуває формування та впровадження ефективного антикризового механізму, здатного забезпечити стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Антикризовий механізм виступає цілісною системою превентивних і реактивних інструментів, які спрямовані на раннє виявлення кризових тенденцій, мінімізацію негативних наслідків криз та відновлення стабільного функціонування підприємства. Доведено, що в аграрній сфері такий механізм має специфічні риси, оскільки його формування базується на врахуванні сезонності виробництва, високої залежності від природно-кліматичних умов, обмеженості фінансових ресурсів та зростання зовнішніх загроз.

Результати дослідження підтвердили, що впровадження антикризового механізму дозволяє аграрним підприємствам: підвищити рівень фінансової та виробничої стійкості; оптимізувати структуру витрат та ресурсне забезпечення; мінімізувати вплив зовнішніх ризиків; забезпечити збалансоване управління в умовах нестабільності; посилити конкурентні позиції на аграрному ринку.

Таким чином, створення та реалізація антикризового механізму є не лише інструментом подолання кризових ситуацій, а й стратегічним чинником розвитку аграрного підприємства. Ефективний антикризовий механізм формує основу для довгострокової стійкості, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечує можливість сталого функціонування в умовах економічної невизначеності.

Література:

1. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4 (10). С. 37—52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
2. Гросул В. А., Жилякова О. В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2 (1). С. 24—29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%281%29__7
3. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорица З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. № 10 (78). С. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>
4. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА, 2024. № 33 (61). С. 41—46. DOI: [10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)
5. Коваль З. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища. *Chemistry & Chemical Technology*. 2025. № 1 (7). С. 69—79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>
6. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 19—27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
7. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
8. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

References:

1. Harafonov, O.I. Babich, O.O. and Voznyj, D.S. (2023), "Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities", *Economic Synergy*, vol. 4 (10), pp. 37—52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
2. Hrosul, V.A. and Zhyliakova, O.V. (2015), "Turbulence of the external environment: essence, determinants of confrontation during the formation of an anti-crisis strategy of an enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2 (1), pp. 24—29, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%281%29__7 (Accessed 20 May 2025).
3. Dalyk, V.P. Pavlenchuk, A.O. Fenyk, V.O. Matviievs'kyj, N.A. Fedoryha, Z.A. and Prystupa, D.A. (2023), "Formation of an anti-crisis management system at an enterprise", *Internauka. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 10 (78), pp. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>
4. Dem'ianchuk, O.I. and Onischenko, A.O. (2024), "Anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty: theoretical and practical aspect", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Serii "Ekonomika"*, vol. 33 (61), pp. 41—46. DOI: [10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)
5. Koval', Z. (2025), "Analysis of strategic opportunities of an enterprise in conditions of environmental turbulence", *Chemistry & Chemical Technology*, vol. 1 (7), pp. 69—79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>
6. Mys'kiv, H.V. and Bilyk, V.M. (2024), "Stages and measures of anti-crisis management at an enterprise", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 1 (11), pp. 19—27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
7. Mykhajlova, Ye.V. and Mykhajlov, S.V. (2023), "Theoretical approaches to the formation of anti-crisis management strategies", *Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys*, vol. 1, pp. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
8. Nosan', N. Borysenko, O. and Nazarenko, T. (2024), "Anti-crisis management and strategic development of enterprises during the war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.